

中山大學校長鄭英耀： 政府應放寬法律限制 推動大學公私併



少子化危機已經在國內逐漸造成影響，部分大學面臨減招、停招甚至學校停辦的困境，教育部近年也積極推動公立大學的整併，希望能集中資源，給予學校及學生更好的學習環境與教學品質。但是，除了公立大學的整併外，私立大學所面臨的問題更加的嚴峻，因為少子化最直接影響的，便是國內為數眾多的私立大學校院，因為學生多以國立大學為目標學校，中後段的私立學校容易因生員不足而招不到足夠的學生，最後面臨退場轉型的命運。

如何解決私立大學所面臨的危機？私校是否只有退場或轉型的選擇？在今(108)年的大學校長會議中，「公私併」的想法也再被提出來討論，希望能鬆綁法律並給予學校更多的方案選擇。本期評鑑雙月刊特別邀請國立中山大學的鄭英耀校長，請他談談對於大學公私併的想法與建議。

■ 文／池俊吉·郭玟杏·杜奕廷

■ 圖／國立中山大學提供

大學在人才培育上不能迴避「創新」的核心價值

問：請問您為何要推動公私校合併？您覺得會帶來何種效益？

答：其實大學併校在歐美國家也不乏其例，臺灣並非唯一，通常是為了建立更有影響力的大學或避免財務困境與學校所面臨的倒閉危機。我認為併校並不是用來解決少子化，若以歐美觀點來看，除了提升學校規模外，更重要的是透過資源整合，進一步提高教的能量跟品質。當然臺灣高等教育學校數從國際上看確實比較多，但就政策上來看，如果只談兩校合併，事實上短期間並沒有解決少子化的問題，因為幾乎都沒有減少任何員額。合併的考量中本來就有許多的因素，像是空間、人事、制度、師資或者行政運作，甚至包括兩校的文化等因素。但我認為合併的目的是在整合資源，更重要的是能夠提升高等教育的競爭力，像芬蘭阿爾托大學（Aalto University）是由三所大學合併，QS一年內提升了50名；倫敦大學教育學院（Institute of Education, IOE）和倫

敦大學學院（University College London, UCL）兩校的整併案，因為擁有更多的學術研究與教學資源，UCL-IOE合併後在2018年QS教育領域排名躍升為世界第一。

我之前跟教育部提過的一個想法，就是談公私合併，因為真正要談高教創新、整合人才培育、提高教競爭力，不能僅侷限思考私立跟私立、公立跟公立的整併，我常引用美國康乃爾大學（Cornell University）的例子，它是常春藤聯盟的私立大學，但康乃爾的農學院、勞工學院等好幾個學院，都是紐約州政府出錢，然後康乃爾去聘老師及招攬學生以培養人才，是以公立的方式存在；另外，康乃爾大學醫學院與紐約市立醫院合併為「紐約醫院-康乃爾醫學中心」（New York Hospital-Cornell Medical Center），都因公私合併，共享資源，擴大經營規模，成為高等教育人才培育及學術研究績效躍升的成功典範。

因為有這些例子，我也常以國立中山大學跟高雄醫學大學為例子，目標是希望能夠整合區域的資源，進而提升高等教育的研發能量，包括人才

培育。臺灣事實上沒有太多的天然資源，但足以為傲的就是在人才培育，這些年來從世界經濟論壇（World Economic Forum, WEF）來看，臺灣人才素質在跟歐美比較都是名列前茅，所以我覺得重點還是在培養優秀的人才，然後提升整個高教品質才是最重要。

當然在合併過程中不外乎幾種可行模式，一種是互補性，像現在交大跟陽明；另外就是規模變大，能量也變大，像早期清華、交大在談的合併案。所以我常在思考，大學整併不應只是為了解決少子化而讓學校數減少，如果沒有辦法在學校定位上有特色的發展，不管怎麼併，終究會被整個趨勢所遺忘或忽略。所以還是要從辦學的品質、特色去說服社會大眾，若是一個有特色的學校，根本不用擔心少子化問題！公私立合併的概念，純粹是鑑於教育部近年來鼓勵中小學實驗教育創新，所以在人才培育上，大學更不能迴避「創新」這樣的核心價值，所以我特別提到公私立合併這樣的新思維。

政府應對大學更加信任並尊重其專業

問：大學整併的過程您覺得會面臨哪些困難與挑戰？

答：大學整併的過程要不忘初心，真正能夠整合區域的資源，並培養臺灣優秀的人才，才能讓整個學校研究能量能有更大的突破，所以不應該受限。當有創新的做法時，就不應該用法令來綁住它，臺灣的教育如何獲得更大的利益，必須重新思考、規劃，所以我希望拋出公私立合併的想法，並以中山大學跟高雄醫學大學為例來說明。

高雄醫學大學以醫學院為主體，中山大學則一直缺少醫學這塊領域，中山過去被歸類於研究型大學，規模雖然小，但研究能量佳。如果兩校未來想要合併，就現在的法令侷限來看，私立大學

董事會是關鍵。從我的觀點來看，中山跟高醫現在當然就要看董事會能不能在關鍵的時刻，為臺灣高教人才培育立下一個新的典範，像康乃爾的模式事實上是完全可行的。具體而言，高醫跟中山合併後將繼續保有附設醫院，附屬在中山高醫的大學下，但這個醫院還是可以以私立的形式存在並設立董事會，大學部則有一個管理委員會，董事會及管理委員會有部分共通的委員，照此運作就可以最小幅度影響原有兩校的治理模式，簡單講叫做「馬照跑、舞照跳」。

當然，可能有人會擔心私立大學面對少子化的招生並不是那麼的理想，所以可能會透過民意代表來搭便車或施以行政上的壓力，其實大學有一定的法令規範，且相當程度我會覺得對大學多一些信任是必需的，應該給高等教育更多的專業尊重，也就是說民主法治走的其實是一個共識決，不會是大學校長講了就算，因為校內還有各式各樣的會議。我覺得整個大環境在改變，也許我們可以給大學有更大的空間，少子化問題當然一定會形成一些競爭，各個學校如果沒有辦法建立一個特色，培養出人才去說服社會大眾、家長跟學生，其實該退場時就該果決退場。

問：兩校合併後您預期會有哪些效益？

答：兩校合併事實上都有益處，具體而言，中山大學有非常強的工學院、海洋科學院、理學院或者甚至在醫療管理方面非常好的管理學院，在這個運作下可能有許多以海洋為主的海洋天然物研究能轉化到醫藥的研發或者醫材輔具的開發。再者，中山有非常好的晶體研究中心，成功開發正子斷層顯影術（Positron Emission Tomography, PET）的晶體陣列模組，是尖端生醫影像設備的材料元件，全世界大概只有三、四個地方在生產此類晶體，臺灣就在中山大學，相關研究能應用在醫療方面；此外，在通訊上我們也有非常好的

一些研究，這些未來都對於老人的健康照護有所幫助。美國2、3年前也曾透過農業部跟中山買技轉，顯示中山的技術已經有國際的水準。

兩校的合併一個很重要的目的，不管「公公併」、「私私併」或者「公私併」，就是透過一個更創新的資源整合，能夠讓老師激發出更好的研發能量，讓學生在學習的過程中有更豐富的學術領域資源，我覺得這才是我所著眼的。像本校工學院的師生在研究醫療器材，但他們對臨床是陌生的，可是醫生對臨床的許多病症是非常熟悉，但他們對科技卻相對陌生。所以我認為公私立不管它未來是同質性或異質性的互補，最重要的是要去思考要培養什麼樣的人才？要建立什麼大學教育的發展特色？怎麼對整個人才的培育或者產業的發展都能夠產生貢獻？

合併可採循序漸進的方式 建立更多共識

問：假設想要合併並看出某校有潛力，例如中山和高醫合併，您覺得步驟為何？原本董事會跟校友的既存問題，會不會影響您的判斷？

答：我們現在初步是從合作、從攻頂聯盟開始，兩個學校目前有組成一些工作圈，教育部曾調查國內沒有超過一萬名學生的大學校院，請各校評估合作及合併的可能對象，中山校內行政會議、校務會議也討論過，第一順位就是高醫。如果公私沒有辦法合併，以學校的特色來想，之前第一個順位其實是高雄海洋科技大學，因為中山大學是研究型大學中唯一設有海洋科學院，長期來講這是本校的特色之一。但是教育部當時考量科大跟一般大學是兩個系統，也必須回應家長的期待，所以才會有後來高雄科大、高應大、高海大三校的整併。

我覺得中山和高醫合作的非常好，也許高醫校友跟董事會之間有一些不同的一些看法，但我認

為這並不影響兩校的合作，當然我們也感謝教育部也支持我們「跨校轉系」視同「校內轉系」的政策，過去教育部規定學生轉入及轉出都受到限制，但後來在法令上也適度的調整，這對建立更多開創性的合併機制都很有幫助。

中山與高醫也逐步的思考一些合作的模式，例如兩個學校可以互相選修通識課程，從上學期開始也讓國家講座、教學傑出獎教授去開一些專門的科目，也透過視訊讓兩校學生可以一起上課。另一方面我們也正計畫尋求市政府的認可和支持，希望能建立兩校之間的區間公車，讓師生不管在研究、教學或學習上有更多的方便性。

訂好規則 放手讓大學自主發揮

問：除了政府應該給予法令上的修正，您覺得還有什麼部分政府可以做的？

答：雖然法律上並沒有明文規範說不行，但因為一個是公立學校，現在還沒法人化，而另一個卻是私法人。另外，我覺得教育部可以更開創性的就是讓大學在人事、主計、法令上有更大的彈性或者規範，不要再用公務預算來規範校務基金。此外，建議民意代表多關心大學辦學要辦理什麼特色，少對一些個案做過度的關心，民意代表關心臺灣高等教育的發展是好事，但是要關心大學怎樣真正去培養一個高品質、有競爭力的人才才是重點，至於大學中的制度或運作就盡量尊重大學自主，像臺灣民主化的過程也是一步一步發展過來，臺灣所有學術的菁英及專家人才，幾乎都在大學或來自於大學，應該試著多信任他們，賦予更大的責任。我常說紅線設在那裡，誰誤踩紅線，該依法究責，否則就該給他更寬廣的空間。若能如此，或許臺灣的高等教育可以走得更快，更有開創性及創新性，而這都是人才培育上我們所殷切期待的。🌟